

健康產業

藍海策略

文◎阮素琴

隨著個性化、時尚化、功能化以及生活水平提高，台灣自行車業這幾年也積極的研發和創新來滿足市場所需；眾所皆知台灣自行車業已是全球 IBD 產品的故鄉，更是全球自行車業的最佳夥伴，對各種材料包括複材的使用也走在時代尖端，從鐵製品、不銹鋼、鉻鉬鋼、鋁合金、碳纖維、鎂合金、鈦合金等，成功打造 BMX、Freestyle、登山車、摺疊車、跑車到舒適車、Lifestyle 車款等，創造了自行車在不同階段的流行和價值。

台灣自行車產業的產銷現況

記得在 1999 年時，台灣自行車業對外移中國大陸引發的空洞化和找不到對策與方向甚感憂心，幾經業者腦力激盪努力轉型，加上兩岸分工成功、A-Team 在产品定位與創新價值以及 IBD 市場的努力，台灣總算找對了方向並成功發展了自己的路，也朝「Think Bicycles ,Think Taiwan」努力不懈，這個整體形象更成為大家共同的目標和努力的動力。去年台灣自行車總出口量為 460 萬輛，比 2004 年的 435 萬量成長 5%；平均單價也由 2004 年的 164 美元提高到 199.6 美元，增加了 21.3%。

歐盟和美國為台灣自行車出口的兩大市場，日本市場則已被大陸取代，為了創造差異化並強化競爭力，台灣自行車業體認到唯有創新研發以及掌握品牌和通路與國際化才是未來生存之道，因為沒有創新的廠商祇能用價格和同業競爭，而台灣已沒有條件做低價產品，所以大家必須正視提升品級和創造價值的重要性。而台灣

去年的自行車出口單價躍升到美金近 200 元，就是最好的成果證明。

2005 年可說是質量與值齊增，但大部分工廠的利潤反而減少，其中原材料上漲是原因之一，最主要的還是自行車業者本身的堅持、捨棄和危機意識，體認到唯有創新、培養人才、建立品牌和創造差異化才能提升國際競爭力。

在台灣研發和承接業務是大部分外移企業的經營模式，不過越來越多台商也將業務轉移到大陸，甚至台灣廠和海外廠彼此競爭，各憑本事。也有廠商在海外廠加強研發團隊，利用當地資源，提升產值。不少廠商則考量技術外流的問題，只有派員到大陸支援開發。不過就地取材已是趨勢，不管原材料或人力資源都要當地化，才能提升效益，像捷安特中國就拔擢大陸幹部朱雄瑜為崑山廠協理以及成都廠總經理，其他台商也都不斷提拔大陸幹部，儘管還有許多大陸員工忠誠度不夠，但大陸幹部學習意願高，也積極想在工作上有所表現，更重要的是我們自己的企業要夠好、具前景、制度健全、福利好、利潤好、願景好、環境好、待遇好，相信很多人才都會搶著效力，這也反映了未來台幹如未能創造更大的績效，就會逐漸被大陸員工取代。

沒有到海外設廠的企業仍然堅持根留台灣，這些廠商很可能慢慢失去國際競爭力，除非有很好的策略與優勢競爭，不管在機械設備的更新、研發上加強、技術領先或者優秀的行銷團隊等，像太平洋、天心、巨瀚、偉兒達、極點……都已奠定良好的口碑，他們不斷的在投資，尤其人

才更是企業最大的競爭本錢，其他在品牌的建立和經營也都不遺餘力。事實上，沒有到海外的台商反而能更專心經營台灣，也更能經過改善而提升價值，問題在於你的產品是否比海外台商和大陸企業更好？有沒有獨特銷售點（USP）？產品有沒有差異化？有多大？或許這就是潛在商機與未來。

創新研發 改善生產流程

研發創新和提高產品附加價值是台灣自行車業的共識，建立自有品牌和掌握通路已有廠商、甚至貿易商都在嘗試，就連購買品牌和通路也不斷有人朝這個方向耕耘，當然，每家企業條件不一樣，做法也就不同，就像 A-Team 會員對於根留台灣、深耕台灣在 IBD 市場的貢獻度以及推動豐田式管理系統（TPS）來改善生產流程與在創新產品上的努力一直不遺餘力且成效卓著，這也是其他業者爭相仿效的最佳示範，而不少業界廠商甚至組織如輪青會，也發動會員共同推動 TPS 的流程改造，來提升企業體質與生產績效。

歐盟反傾銷稅的衝擊

歐盟對中國大陸和越南的高額懲罰性反傾銷稅（48.5% 和 34.5%）對台灣自行車業是一大利多，但因產品定位不同，所以只有部分訂單回流台灣，大部分訂單還是流向鄰近國家。由於台灣自行車業在中國大陸（300 家）和越南（24 家）都有設廠，所以受到的衝擊也不小，中國大陸已是第三次被判定傾銷成立且反傾銷稅甚至由原來 31.7% 提高到 48.5%，使得大陸整車出口到歐盟 25 國喪失很大的競爭力；越南因與大陸綁在一起，第一次被判傾銷成立就受到這麼高額的反傾銷稅懲罰

（34.5%，莊盟除外 15.8%），迫使越南整車廠不得不另覓生產地，如泰國、柬埔寨、菲律賓等國；也有工廠乾脆關廠不再生產，這也讓越南自行車廠面臨嚴峻挑戰；至於越南台商零件廠也因受到整車廠訂單銳減而減產，但直接外銷或生產自行車以外產品如機車、醫療器材、家具等零件廠就較不受影響，值得慶幸的是多數零件廠應變能力都不錯，最近一些訂單也都回流中。

越南自行車全年生產量在 200 萬輛，出口以歐盟為主，約佔 95% 以上，越南自行車業可說是一波三折，當大家都還深陷歐盟反傾銷稅之苦時，又遇上罷工事件以及薪資結構大漲 49%，由原來美金 40 元跳升到美金 79 元，讓廠商成本增加不少，足見越南自行車業正面臨結構調整，而這對業者來說也是一個重新思考提升附加價值和轉型的最佳機會，以自行車業的韌性與敏感性，相信很快能走出困境。

有鑒於歐盟對大陸與越南的反傾銷制裁，為了防止不肖廠商為規避反傾銷稅而假造原產地證明，TBEA 和國貿局以及相關核發原產地證明的單位已開始嚴格把關，並祭出罰責，希望達到遏阻作用，但最重要的是業者與買主要能自律，千萬不要因為各己的短視近利而影響整個產業的未來發展。

原材料漲價的因應之道

近幾年原材料的漲價讓自行車業的成本大增，造成很多產品如車胎、車架……等利潤大減，鋁材原料最近又飆漲，對相關產品勢必增加困擾。近來碳纖維需求大增，使得碳纖維材料也缺貨，面對原材料漲價或買不到原材料窘境，不少廠商都表示適時、適度反應成本非常重要，因為做白工、沒利潤對企業永續發展是一

大傷害，不管在品質和財務上都有負面影響，假若再被客戶倒帳，那就真的是得不償失。所以企業經營不僅需要追求合理利潤、不短視近利貪做，不盲目擴充，還需要適度保險來自保，不管是保品質或預防被倒，對企業而言都是不能省的投資。

自行車業的藍海策略

藍海策略成為近來不少企業的話題，作者金偉燦和莫伯尼強調以創新價值和差異化，走出以低價競爭的紅海，開創沒有競爭的新需求、新市場的藍海。作者表示只有創新與實用，售價和成本要配合得恰到好處，才能達到價值創新，所以創新等於價值。事實上，不少自行車業已經以創新和差異化活躍在全球自行車舞台，而最佳的策略是兼具紅海的競爭精神和藍海的創新需求與價值行動力，兩者兼容並進，也就是紅、藍相間，綠地相連，有做就會進步，有利潤有成長就是好策略，不管是藍海策略、紅海、橘海或者小溪策略，祇有選擇最適合自己企業所需的，就是最好的策略。

中國自行車的產銷現況

中國是世界最大製造工廠，未來也將成為設計中心，據中國自行車協會表示，在 2005 年中國大陸的自行車產量達 8,087 萬輛比前年 7,297 萬輛約成長 11.1%，而電動自行車生產量為 1,273 萬輛，比前年 2004 年的 675 萬輛成長了 77.7%，2005 年自行車總出口有 5,357 萬輛，以出口亞洲國家和其它地區為 2,118.72 萬輛，北美 1,985 萬輛，歐洲為 603.513 萬輛，平均出口單價為 32.65 美元，相較於台灣 199.63 美元相差有六倍多，童車（20 英吋以下）的出口量達到

2,450 萬輛，約佔總出口量的 46%，童車的出口平均價祇有 18.36 美元，雖然中國自行車協會和機電商會一再力促業者要自律和提高附加價值，但顯然業者共識還是不夠，在紅海低價競爭的環境中不僅升級不易，品質更無法突破，而且也一再遭到國際的反傾銷制裁，這對整體中國自行車業的發展是很大的障礙。

天津自行車產量冠全國

華南、華東和華北為中國三大自行車生產集中地，對於華北的天津這幾年來持續保持活力，去年天津自行車生產量達到 3,135 萬輛，出口也超過 1,000 萬輛；天津不僅是中國生產量最大的地區，也是全世界自行車產量最大的城市，天津富士達的發展模式很像順德天任模式，當然美國 Pacific Cycle 的訂單是吸引一些台商和陸資企業進駐富士達設生產線的主因。

仿效也可以成為創造

仿冒產品和專利是不少國外人士對大陸的詬病，當然發展過程要向先進國家學習，就如日本以前也仿製德國產品，但他們會加上自己的創意或設計，這樣才能從中學習並且進步，但絕不可仿冒別人專利，雖然好東西大家都想做，但要先能自律。我們常看到很多大陸產品很像台灣製品，但細看就會發現內涵不一樣。這種虛有其表無法使仿造品提高售價，最後仍擺脫不了比價的命運，同樣花時間何不將別人東西加以挑剔、找出缺點改進？大部分的人都不了解自己，卻善於批評別人，找別人毛病，若將人性本能發揮在產品改造上，這樣不僅使我們的仿效成為創造，更讓我們從中學習、也找到方法，會進步也才能產生價值，千萬不要急著推出市場，

因為短視只搶到少利，但卻會失去長期培養從中學習改進的先機。

兩岸互補且各自定位

假如說 Shimano 左右全球的登山車與公路車，那麼兩岸自行車業也掌握了全球自行車的市場。中國是 Mass 的供應中心，而台灣則是 IBD 的生產基地，定位已明確，兩岸對全球業者都是 B to B 的商業模式，所以適度的宣傳來提升企業形象和知名度不能少，因為是特定客戶範圍有限，花費也不必像 BtoC 那麼大，反而較容易但需持續，就像我們每天吃飯一樣規律。研發、人員培訓和行銷都要加強，因為沒有創新、沒有差異化就沒有吸引力，也不可能有滿意的利潤和發展。實力等於學習力、成長力、創新力、資訊力、執行力、自省力、改善力、整合力、團隊力和應變力等於競爭力，誰擁有最多力誰就是贏家，有做有動，就會持續進步。人無法十全十美，假如在十美中只擁有兩美一內在美與外在美，也算是美的表徵。

以行銷創造價值

行銷是要起而行去做的，不只是掛在嘴邊，我們都知道這是一個行銷掛帥的時代，要有策略才能制勝，可是尚有許多廠商還停留在製造的年代，業務部兼做行銷工作，試問這樣我們怎麼會有好的廣告作品與行銷企劃呢？另一方面，廣告不

夠、形象不足、知名度不高的產品怎麼銷出去，又怎麼會有合理的利潤？很多企業在擴廠與添購機器設備都很捨得花錢，認為這是投資，但提到廣告宣傳或建立品牌時，則抱持能省就省態度，把這些當做費用，事實上，硬體設備和軟體同樣重要，都是投資，甚至軟體投資所能創造出的無形資產更可觀且效益更大，因為有形的設備如機械或自動化設備，生產數量有限，而且會折舊。

反觀軟體，如專利、品牌、廣告等是不斷增值，而且發揮的效能更是無限，所以在我們常抱怨自己被客人掐著脖子殺價時，何不先改變做法，投資自己、創造更多無形的資產價值，讓自己夠好、夠條件、夠優秀，顧客自然就會上門，價格也是你自己訂，因為你擁有別人所沒有的，別人還沒做到你已領先抵達，這就是創造價值。另外，掌握快速與正確的資訊也很重要，即時也是一種價值。

創意競爭 突破發展

到底什麼車種可取代現在的 MTB、跑車或城市跑車？生化科技要延長人類生命力、自行車已能研發兼具休閒、健康、年輕、樂趣的產品，若能量身訂做讓產品具有個性化且符合 Lifestyle 與時尚需求，就更有吸引力；對關鍵性零組件，假如可以突破研發並推向市場，那麼更能奠定台灣自行車的世界地位。相信誰較有創意就能勝利，期待兩岸自行車業共同努力。 ■

